Matching Professionals in Coworking-Spaces

15

Beispiele, Tools und Erfahrungen

Robert Sington, Lars Görmär und Till Marius Gantert

Zusammenfassung

Basierend auf den wissenschaftlich ausgearbeiteten Elementen für gute Arbeit in Coworking-Spaces wurden Matching-Instrumente erarbeitet, die Nutzende von Coworking-Spaces sowohl untereinander als auch mit Externen zusammenbringen. Dafür konnten drei verschiedene Matchingformate identifiziert werden, (1) Netzwerkformate, (2) Kooperationsformate und (3) Transferformate. In einem Coworking-Space im ländlichen Raum wurden dafür Veranstaltungen angeboten, um die o. g. Ziele zu erreichen. Es konnte festgestellt werden, dass sowohl kleine als auch große Veranstaltung notwendig sind, um alle Bedürfnisse der Beteiligten abdecken zu können. Potenziale Nachteile der Vielfalt von Veranstaltungsformaten haben sich bei genauer Analyse als Vorteile herausgestellt.

15.1 Einleitung

Das Phänomen Coworking-Spaces (CWS) gilt als noch recht jung und trat erstmals in San Francisco 2005 auf (Gandini 2015). Die stark ansteigende Anzahl an CWS weltweit (Johns und Gratton 2013; Bouncken und Reuschl 2018) und das immer größere Forschungsinteresse, zur Erklärung und zum besseren Verständnis von CWS (Gandini 2015), sind Zeug-

R. Sington

Wissenschafts + Technologiepark Nord Ost, WITENO GmbH, Greifswald, Deutschland

E-Mail: sington@witenode.de

L. Görmär (✉) · T. M. Gantert

Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland

E-Mail: lars.goermar@uni-bayreuth.de; till.gantert@uni-bayreuth.de

nisse deren heutiger Relevanz. Eine zentrale Erkenntnis der Erforschung von CWS ist, dass sowohl Start-ups, Entrepreneur*innen, Selbstständige als auch Mitarbeitende etablierter Unternehmen in CWS eine attraktive Alternative sehen, um dort zu arbeiten und dabei Kontakte zu anderen Professionals aufbauen zu können (Bouncken und Reuschl 2018; Gandini 2015; Spinuzzi 2012). Begründet liegt dies darin, dass viele Nutzenden von CWS der zunehmenden sozialen Isolation im Home-Office und/oder bei der Selbstständigkeit entfliehen möchten (Moriset 2014; Spinuzzi 2012; Cooper und Kurland 2002). Zudem weisen erste quantitative Studien darauf hin, dass ein Großteil der CWS- Nutzenden unter 30 Jahren ist, sich direkt nach dem Studium selbstständig gemacht hat und entsprechend weniger als fünf Jahre Berufserfahrung vorzuweisen hat. Um beruflich erfolgreich zu sein, ist es jedoch oftmals für die Coworkenden nicht ausreichend sich lediglich mit anderen Nutzenden auszutauschen und eine Gemeinschaft zu formen. Die aktive Zusammenführung passender Professionals ist dafür zwingend erforderlich (Bouncken et al. 2019; Görmar et al. 2020). Dabei ist wiederum zu beachten, dass dieses Zusammenbringen von Coworkenden nicht generisch, sondern zweckdienlich und zielführend erfolgt.

Dies steht im Einklang mit unseren eigenen Erfahrungen, die wir in unserem CWS cowork Greifswald seit 2013 sammeln. Eine der Hauptaufgaben, die sich der cowork Greifswald damit gesetzt hat, ist die Vernetzung und das Zusammenführen von passenden Professionals. Die zentralen Herausforderungen dabei beruhen auf einer Vielzahl Kriterien, die dabei zwingend berücksichtigt werden müssen. So sollten die CWS-Betreibenden bspw. die individuellen Charakteristika, Ziele und Anforderungen der Nutzenden kennen und bei der Zusammenführung mit Professionals berücksichtigen können. Aber auch die Beziehungen unter den Nutzenden des CWS müssen dabei berücksichtigt werden, vor allem wenn die Coworkenden sowohl miteinander kooperieren als auch konkurrieren (Bouncken et al. 2018). Als Praxispartner konnten wir, der cowork Greifswald, im Rahmen des vom BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) geförderten Forschungsprojekts „Humanisierung digitaler Arbeit durch Cowork-Spaces (Hierda)“ dazu beitragen, verschiedene Matching-Formate zu identifizieren, die sich als besonders erfolgreich in der Zusammenführung von Professionals erwiesen haben. Dazu wurden zentrale Erkenntnisse der Erforschung von CWS unseres Forschungspartners, dem Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation der Universität Bayreuth, sowie ein selbstentwickelter Kriterienkatalog zur Evaluierung entsprechender Matching-Formate verwendet.

Im zweiten Kapitel wird näher auf die Hintergründe und die Charakteristika unseres CWS eingegangen, um einerseits den cowork Greifswald in den Gesamtkontext der CWS-Forschung einzubetten und andererseits das Verständnis der darauffolgenden Kapitel für die Lesenden zu erhöhen. Im dritten Kapitel werden die verschiedenen Matching-Formate vorgestellt, die im Rahmen des Hierda-Projektes identifiziert und ausgearbeitet wurden. Anschließend wird in Kapitel vier die Methodik zur Evaluierung der Matching-Formate anhand des Kriterienkatalogs vorgestellt. In Kapitel fünf werden schließlich die vorgestellten Matching-Formate anhand des Kriterienkatalogs evaluiert und die Ergebnisse im Stil eines Erfahrungsberichts dargelegt.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass zwar auf Beobachtungen und Ergebnisse des gemeinsamen Hierda-Projekts eingegangen werden kann, Unvollständigkeiten jedoch unvermeidbar sind, da die wissenschaftliche Publikation dieser Erkenntnisse in peer-reviewed Zeitschriften noch ausstehen.

15.2 cwork Greifswald – die Hintergründe

Der cwork Greifswald war der erste CWS in der Region Vorpommern und wird durch die Wissenschafts- und Technologiepark NORD° OST° GmbH (WITENO) betrieben. WITENO ist als Gründenden- und Technologiezentrum Bestandteil des regionalen Gründenden-Ecosystems. Im Auftrag ihrer Teilhabenden (Universitäts- und Hansestadt Greifswald, der Universität Greifswald und der Sparkasse Vorpommern) betreut WITENO zusätzlich zum Betrieb der Innovationszentren in Greifswald die lokale und regionale Gründendenszene. Diese Aktivitäten werden eng mit den regionalen Wirtschaftsförderinstitutionen, mit den Transferstellen der regionalen Hochschulen und der Universität Greifswald, den Industrie- und Handelskammern sowie weiteren, im Gründungsgeschehen aktiven Institutionen koordiniert. Darüber hinaus ist die WITENO in verschiedene EU- und landesgeförderte Projekte eingebunden, die auf die Unterstützung von Gründungsaktivitäten und die nachhaltige Entwicklung junger Unternehmen zielen.

15.2.1 Allgemeine Charakteristika

Zwar liegt es in der Natur von CWS auch als Schnittstelle zwischen verschiedenen Professionen, Branchen, oder Interessengruppen zu fungieren, für die Situation des cwork Greifswald nimmt dies jedoch eine besonders wichtige Position ein. Dies liegt in der Motivation für den Betrieb begründet. Als Teil des regionalen Gründenden-Ecosystems soll der cwork Greifswald den Kontakt zwischen Vertretenden verschiedener Gewerke und verschiedener Branchen ermöglichen. Das Matching soll als Impuls für neue gemeinschaftliche Vorhaben und für die gemeinschaftliche Bearbeitung größerer Aufträge dienen, gar Innovationsprozesse anstoßen. Doch dazu müssen die beteiligten Unternehmen erstmal dazu befähigt und ermutigt werden (Bouncken et al. [2020a](#)).

Entsprechend ist der cwork Greifswald über das reine Angebot von Arbeitsinfrastruktur hinaus als Kommunikations- und Kooperationshub für Akteure*innen der lokalen und regionalen Wirtschaft positioniert und gilt damit als Element der regionalen Wirtschaftsförderung. Nutzende des Coworking-Spaces sowie Akteure*innen aus seinem Umfeld werden durch gemeinschaftsbildende und netzwerkfördernde Aktivitäten miteinander in Kontakt gebracht. Dies soll Kooperationen und den Transfer zwischen der regionalen Wirtschaft und den wissenschaftlichen Institutionen vor Ort fördern. Darüber hinaus steht der cwork Greifswald regionalen Wirtschafts- und Kulturinitiativen für ihre Netzwerkarbeit offen, um somit weiteren Netzwerkakteuren*innen Plattform und Infrastruktur für ihre Aktivitäten zu bieten.

Seit seiner Gründung ist der cowork Greifswald stetig gewachsen und verfügt heute über eine Gesamtfläche von ca. 350 m² und 26 Arbeitsplätzen. Der CWS verteilt sich insbesondere auf einen Gemeinschaftsraum (ca. 70 m²), mehrere Einzelarbeitsplätze (ca. 155 m²) und einen Konferenzraum (ca. 40 m²), ein für CWS üblicher Mix der Raumkonfiguration.

15.2.2 Lokaler Kontext

Innerhalb der Stadt Greifswald zeichnet sich der cowork Greifswald durch eine zentrale Lage inmitten des historischen Stadtkerns der Universitäts- und Hansestadt aus, etwa auf halber Strecke zwischen dem mathematisch-naturwissenschaftlichen Campus und dem Innenstadtcampus. Die Einwohnerzahl Greifswalds liegt bei rund 65.000, ca. ein Viertel davon Studierende der Universität Greifswald bzw. der Universitätsmedizin Greifswald. Mit den zahlreichen universitären und außeruniversitären Forschungseinrichtungen tragen sie zum stark ausgeprägten Profil der Stadt als Wissenschafts- und Forschungsstandort bei. Dem gegenüber ist der industrielle Sektor, auch infolge des Strukturwandels der Nachwendezeit, wenig ausgeprägt. Wie es für die ostdeutschen Bundesländer und insbesondere für Mecklenburg-Vorpommern typisch ist, dominieren kleine und mittelgroße, oft inhaber*innen geführte Unternehmen. Befördert durch den Wissenschaftsstandort Greifswald gibt es einen hohen Anteil forschungsnaher Wirtschaft mit Unternehmen bspw. aus der Medizintechnik und dem Biotechnologiesektor.

15.2.3 Nutzendenkreis

Die beschriebene regionale Wirtschaftsstruktur spiegelt sich im Nutzendenkreis des cowork Greifswald wider. Es überwiegen kleine Unternehmen aus dem IT- und Kreativsektor mit weniger als 12 Angestellten sowie Selbstständige, ebenfalls mit Schwerpunkt in der IT- und Kreativwirtschaft. Die Mehrzahl der Nutzenden des cowork Greifswald sind langfristig Mietende, die Fluktuation ist somit gering. So sind von den 26 Arbeitsplätzen ca. 19 Plätze permanent durch langfristig Mietende belegt. Kurzfristige Nutzende rekrutieren sich hauptsächlich aus dem touristischen Bereich und aus dem Kreis externer Wissenschaftler*innen, die sich temporär in Greifswald aufhalten. Von Studierenden wird das Angebot des cowork Greifswald hingegen wenig angenommen, trotz spezieller Studierendentarife. Weiteres Nutzendenpotenzial besteht bei regionalen, dynamisch wachsenden Jungunternehmen, die mit dem cowork Greifswald die Möglichkeit verbinden, ihren, durch starkes Angestelltenwachstum bedingten, Raumbedarf kurzfristig abfedern zu können.

Aufmerksamkeit erlangt der cowork Greifswald vor allem über Empfehlungen unter den Coworkenden. Aber auch über andere Kanäle, wie bspw. Fensterwerbung, Social-Media-Aktivitäten, Website, sonstige Web-Auftritte und über Artikel über den CWS, werden neue Nutzende auf unseren CWS aufmerksam. Aufgrund der Größe des CWS cowork

Greifswald und der flexiblen Mietmöglichkeiten, von Halbtags- über Tages- bis zu Monatsstickets, haben wir kein explizites Auswahlverfahren oder ähnliches für interessierte Nutzende unseres CWS. Weisen Nutzende des CWS hingegen ein nicht akzeptables Verhalten auf, ist ein Ausschluss aus dem CWS unausweichlich und rechtlich möglich.

15.2.4 Einordnung des cowork Greifswald in die Coworking-Space Landschaft

Entsprechend der umfassenden wissenschaftlichen Analyse und Kategorisierung, die im Projekt Hierda (Humanisierung digitaler Arbeit durch Cowork-Spaces) erfolgte, gilt der cowork Greifswald als independent CWS, also ein unabhängiger, individueller CWS (vgl. Kategorie 4; Bouncken et al. 2017). Die Permeabilität ist daher niedrig. Die Coworkenden stammen primär aus den Nutzenden-Kategorien *User* und *Socializer*. Durch die zeitweise Anwesenheit der Community-Manager wird einerseits die Gemeinschaft aktiv beeinflusst, andererseits wird Raum zur selbstständigen Entwicklung der Gemeinschaft eingeräumt. Die soziale Interaktionsfläche mit Küche, Sitzsäcken und Couchlandschaft bietet dafür das ideale Umfeld (Garrett et al. 2014; Bouncken und Reuschl 2018; Spinuzzi 2012). So konnte ein hohes Gemeinschaftsgefühl entstehen (Garrett et al. 2014). In Kombination mit dem Konferenzraum finden hier auch die vom cowork Greifswald organisierten Veranstaltungen statt. Diese Veranstaltungen sind nicht nur zugänglich für die Coworkenden, sondern auch für die breite Öffentlichkeit, insbesondere andere Gründungsinteressierte und Gründungsförderungsinstitute. Da die WITENO GmbH Teil des regionalen Gründungs-Ecosystems ist sind alle Nutzenden des CWS in die Gründungswelt eingebunden. Das Prinzip des Ecosystems wird folglich aktiv praktiziert und unterstützt die Coworkenden bei ihren individuellen Bestrebungen.

15.3 Matching-Formate und Veranstaltungsbeispiele

Der cowork Greifswald gilt als ländlicher Coworking-Space und wird von einem Gründungsförderungszentrum betrieben. In dieser Form ist es für den cowork Greifswald besonders wichtig, relevante Partner*innen aus Wirtschaft und Wissenschaft in verschiedenen Kombinationen miteinander zu verknüpfen. Daher haben wir uns auf die Entwicklung von Matching-Formaten fokussiert.

15.3.1 Theoriegeleitete Matching-Formate

Das Zusammenführen von Nutzenden von CWS untereinander und mit externen Professionals stellt eine zentrale Herausforderung für die Betreibenden von CWS dar. Ein essenzieller Faktor, der den Erfolg eines CWS determiniert, ist das Gemeinschaftsgefühl. Durch

das Gemeinschaftsgefühl fühlen sich die Nutzenden des CWS als Teil einer Gemeinschaft, die gemeinsam Probleme bewältigt, sich gegenseitig Halt gibt und immer ein offenes Ohr füreinander hat. Unter Berücksichtigung der Charakteristiken eines durchschnittlichen Coworkenden (unter 30 Jahre, Selbstständigkeit direkt nach dem Studium, weniger als fünf Jahre Berufserfahrung), erscheint die Wirkung des Gemeinschaftsgefühls besonders relevant zu sein. Ein weiterer Faktor, der nach Forschungen des Hierda-Projekts für den Erfolg eines CWS notwendig ist, ist ein gewisser Grad an Permeabilität (Colignon 1987; Leifer und Delbecq 1978). Dies bedeutet, dass abgeschottete Gemeinschaften, die wenige bis gar keine neuen Nutzenden im CWS aufweisen, an Kreativität, Innovation und Leistung verlieren. Mit besonders hoher Permeabilität hingegen ist die Bildung eines Gemeinschaftsgefühls im CWS gehemmt. Zu empfehlen ist somit ein moderates, angepasstes Maß an Permeabilität, um sowohl die Kreativität, Innovationskraft und Leistung der Nutzenden innerhalb der Gemeinschaft zu erhöhen als auch zu deren Zufriedenheit im CWS beizutragen.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden im Rahmen des Hierda-Projekts drei verschiedene Formate identifiziert, die das Gemeinschaftsgefühl sowie die Permeabilität fördern, indem Professionals zusammengeführt werden. Die drei Matching-Formate sind: (1) Netzwerktreffen, (2) Kooperationen bilden und (3) Transferformate. Diese drei Matching-Veranstaltungsformen verfolgen dabei jeweils ein unterschiedliches Ziel. Die (1) Netzwerkformate sollen die Etablierung bzw. die Stärkung einer regionalen Gemeinschaft von Akteuren*innen fördern. Das Interesse liegt zumeist im fachlichen Hintergrund einer oder mehrerer Personen und deren Expertise. Entsprechend werden hierzu potenzielle Mitglieder einer Fachgemeinschaft angesprochen. Die Hauptteile der Veranstaltung bilden zum einen eine fachliche Präsentation und zum anderen die aktive Netzworkebildung und der Austausch unter den Teilnehmenden. Die (2) Kooperationsformate bringen Professionals mit dem Ziel zusammen, bei Projekten für u. a. Forschung und Entwicklung sowie bei größeren Aufträgen zusammen zu kooperieren. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, dass die Teilnehmenden aus unterschiedlichen Disziplinen und professionellen Hintergründen stammen. Das Augenmerk liegt auf der Vorstellung der Projekte sowie der Vorstellung der potenziell Mitwirkenden und deren Fähigkeiten und Wissen. Letztlich sind noch die (3) Transferformate zu nennen, die darauf abzielen einen verstärkten Austausch zwischen komplementären Bereichen, in unserem Fall zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, herzustellen, um wiederum regionale Wertschöpfungsketten zu schaffen und auszubauen. Voraussetzung ist die sorgfältige Wahl des Teilnehmendenkreises, um fachliche Komplementarität zu gewährleisten. Dieses Format findet primär ohne die Stammnutzenden des CWS statt, bietet aber im erweiterten Sinn Anknüpfungspunkte für die CWS-Nutzenden zu Wirtschaft und Wissenschaft. Wichtig ist, dass diese drei Veranstaltungsformate immer einen Mehrwert für Gründende oder Gründungsinteressierte bieten soll.

15.3.2 Ausgearbeitete Matching-Veranstaltungen

Im nächsten Schritt wurden zu den drei verschiedenen Formaten Veranstaltungen entwickelt. Für die Netzwerkformate konnten wir zwei verschiedene Veranstaltungsvorschläge herausarbeiten, für die Kooperationsformate und Transferformate jeweils eins. Somit haben wir in letzter Zeit insgesamt fünf verschiedene Veranstaltungen durchgeführt.

15.3.2.1 Netzwerkformate

Die erste ausgearbeitete Veranstaltung des Netzwerkformats trägt den Namen „**Morgenstund**“ und soll, wie der Name bereits verrät, morgens bzw. vormittags stattfinden, im Zeitraum zwischen 7:00 und 11:30 Uhr. Sie bietet Gründenden, jungen Unternehmern*innen, Selbstständigen und Gründungswilligen aus dem Umfeld des cowork Greifswald ein kompetentes Fachinformationsangebot kombiniert mit der Möglichkeit, sich mit Gleichgesinnten auszutauschen und zu vernetzen. Um angemessene Experten akquirieren zu können kooperiert der cowork Greifswald mit der Industrie- und Handelskammer (IHK) Neubrandenburg für das östliche Mecklenburg-Vorpommern. Im kompakten Fachteil von 45 bis 60 Minuten gibt ein externer Referent einen Einblick in die jeweilige Thematik, im Anschluss werden die Fragen der Teilnehmenden beantwortet und in offener Runde diskutiert. Das Themenspektrum des Fachteils ist sehr offengehalten und umfasst diverse Themen wie Schutz- und Patentrechte, Arbeitsplatzsicherheit, Personalrecht oder Finanzierungsinstrumente für Gründende. Die Gemeinschaft der Teilnehmenden hat die Möglichkeit, Themenwünsche zu äußern, die dann selbstverständlich berücksichtigt werden. Abschluss bildet ein Netzwerkteil mit Kaffee und einem kleinen Imbiss.

Die zweite Veranstaltungsreihe des Netzwerkformats trägt den Namen „**Bier & Brezeln**“. Das Ziel dieser Veranstaltungsreihe ist, regionale Unternehmen einer ausgewählten Branche mit Studierenden des entsprechenden Fachbereichs im Sinne der Fachkräftegewinnung und -sicherung zu vernetzen. So stellten sich bspw. in Greifswald und Umgebung ansässige Pharma- und Biotechunternehmen den Studierenden der Umweltwissenschaften vor. In Kurzpräsentationen erhalten die Studierenden einen Überblick über Aktivitäten der Unternehmen, über Möglichkeiten von Studien- und Abschlussarbeiten sowie über Karrieremöglichkeiten für Absolventen. Beim anschließenden informellen Networking mit den Unternehmensvertretern können die Studierenden in direkten Austausch treten.

15.3.2.2 Kooperationsformate

Als Kooperationsformat wurde ein sogenanntes „**Kreativ-Speed Dating**“ konzipiert. Zur Unterstützung des kleinteiligen Kreativsektors der Region wird im cowork Greifswald in Kooperation mit dem Wirtschaftsamt der Stadt Greifswald und der regionalen Brancheninitiative Kreativhafen e.V. ein klassisches Matchmaking-Format eingesetzt. Bei der Anmeldung hinterlassen Kreative ein Kurzprofil ihres Leistungsspektrums und ihrer Kooperationsabsichten. In der Vorbereitungsphase werden diese Profile dann von den Organisatoren gesichtet und einander passend zugeordnet (gematcht). Bei der Veranstaltung finden dann jeweils dreiminütige Zweiergespräche zwischen Kreativen mit passen-

den Profilen statt. Zusätzlich gibt es ein analoges schwarzes Brett mit Kooperationswünschen. Das Ziel besteht darin, die Sichtbarkeit der überwiegend als Einzelunternehmer aktiven Kreativschaffenden füreinander und für die individuellen Kompetenzbereiche zu erhöhen und damit die Grundlage für Kooperationen und arbeitsteilige Projektarbeit zu schaffen.

15.3.2.3 Transferformate

Eine ausgearbeitete Matching-Veranstaltung nach dem Transferformat, die darauf abzielt den Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu verstärken, ist das „**Brown Bag Lunch**“. Wissenschaft und Wirtschaft an einen Tisch – das ist ganz im Wortsinn die Idee dieses aus den USA stammenden Veranstaltungsformats, das im cowork Greifswald eingesetzt wird. Eine Forschungsinstitution wird gezielt mit Unternehmensvertretern zusammengebracht, um Kooperationsmöglichkeiten zu sondieren. Der wissenschaftliche Fachbereich und potenzielle Anknüpfungspunkte für Kooperationen werden in Vortragsform vorgestellt und können in der anschließenden Lunchrunde vertieft werden. Eingeladen wird zur Mittagszeit, für die Motivation zur Teilnahme werden Lunchpakete angeboten. Im Gegensatz zu den vorgenannten Beispielen wird der Nutzendenkreis für diese Veranstaltung spezifisch ausgewählt und eingeladen. Es handelt sich also um ein geschlossenes Format.

15.4 Methodik

Um die Bewertung des Erfolgs der organisierten Veranstaltungen zu evaluieren, wurden in Zusammenarbeit mit den wissenschaftlichen Partnern ein Kriterienkatalog entwickelt. Darin wurde sowohl auf die auf die Anforderungen der beteiligten Teilnehmenden eingegangen als auch die Sicht der Veranstaltenden inkludiert.

Für die Entwicklung der Beurteilungskriterien der Teilnehmenden wurden 5 potenzielle Teilnehmende aus verschiedenen Hintergründen eingebunden. Für den Kriterienkatalog der Teilnehmenden wurden insgesamt 9 Kriterien entwickelt, aufgeteilt auf 4 Kategorien (Tab. 15.1):

Die 7 Kriterien der Kategorien *Erreichung der Zielsetzung*, *Finanzieller Aufwand* und *Zeitlicher Aufwand* spiegeln die Anforderungen der Teilnehmenden vollständig wider. Darüber hinaus wurden keine Vorschläge eingebracht. Die Kriterien aus der Kategorie *Allgemeine Beurteilung* wurden vom wissenschaftlichen Partner vorgeschlagen und nach Diskussion von den Teilnehmenden einstimmig als Kriterien in den Katalog aufgenommen.

Stellvertretend für die Veranstaltenden nahmen zwei Personen an der Diskussionsrunde teil. Die Veranstaltenden einigten sich auf 8 Kriterien aufgeteilt auf 3 Kategorien, die in den Kriterienkatalog aufgenommen werden sollten (Tab. 15.2):

Die 6 Kriterien der Kategorien *Erreichung der Zielsetzung* und *Organisationsaufwand* spiegeln die Anforderungen der Veranstaltenden vollständig wider. Darüber hinaus wurden keine Vorschläge eingebracht. Die Kriterien aus der Kategorie *Allgemeine Beurteilung*

Tab. 15.1 Übersicht über die Beurteilungskriterien der Teilnehmenden

Teilnehmende	Erreichung der Zielsetzung	Waren die Teilnehmenden interessant?
		Waren genug Teilnehmende anwesend?
		Konnten Sie sich vernetzen, austauschen oder eine Kooperation starten?
	Finanzieller Aufwand	Wie teuer waren An- und Abreise?
		Wie hoch war der Kostenbeitrag?
	Zeitlicher Aufwand	Wie lange haben An- und Abreise gedauert?
		Wie lange hat die Veranstaltung gedauert?
	Allgemeine Beurteilung	Finden Sie, dass sich die Veranstaltung für Sie gelohnt hat?
		Würden Sie erneut an einer solchen Veranstaltung teilnehmen?

Tab. 15.2 Übersicht über die Beurteilungskriterien der Betreibenden/Veranstaltenden

Veranstaltende	Erreichung der Zielsetzung	Waren die Teilnehmenden interessant?
		Waren genug Teilnehmende anwesend?
		Konnten sich die Teilnehmenden vernetzen, austauschen oder eine Kooperation starten?
	Organisationsaufwand	Wie zeitaufwendig war die Organisation?
		Wie teuer ist die Ausrichtung der Veranstaltung?
		Wie aufwendig war es, die Teilnehmenden zu kontaktieren und für die Teilnahme zu motivieren?
	Allgemeine Beurteilung	Finden Sie, dass sich diese Veranstaltung gelohnt hat?
		Würden Sie eine solche Veranstaltung für eine erneute Ausrichtung empfehlen?

wurden erneut vom wissenschaftlichen Partner vorgeschlagen. Die Kriterien nehmen zwar bei den Teilnehmenden eine wichtige Position ein, von Seiten der Veranstalter sind diese Kriterien zur Evaluation der Veranstaltung selbst jedoch nicht wichtig. Die Aufnahme dieser Kriterien ermöglicht jedoch einen direkten Vergleich der Wahrnehmung der Veranstaltung zwischen Teilnehmenden und Veranstaltenden. Nach ausführlicher Diskussion und auf Wunsch des wissenschaftlichen Partners wurden diese Kriterien daher zusätzlich in den Kriterienkatalog aufgenommen.

15.5 Ergebnisse

Die Matchingformate wurden individuell ausgewertet. Da auch zukünftig eine unbestimmte Anzahl an Veranstaltungen stattfinden darf, gibt es keinen Zwang die Anzahl der Veranstaltungen zu reduzieren. Sofern die evaluierte Veranstaltung in das Portfolio des cowork Greifswald passt und positiv evaluiert wurde kann die Veranstaltung auch weiterhin stattfinden.

15.5.1 Netzwerkformate

Als Netzwerkveranstaltungen wurden zwei Veranstaltungen getestet. Eine Veranstaltung fand vormittags statt, eine Veranstaltung fand abends statt. Beide Veranstaltungen wurden sehr gut angenommen und werden weiterhin fortgeführt.

Veranstaltung: Morgenstund

Die Veranstaltung bezieht ihre Attraktivität aus dem Informationsangebot. Der Vernetzungseffekt wird durch den themenbezogenen Austausch im Anschluss an den Fachteil bewirkt. Die Teilnehmerzahl lag regelmäßig zwischen 10 und 20 Personen, in Einzelfällen darunter. Bemerkenswert ist, dass sich über die verschiedenen Ausgaben der Veranstaltungsreihe hinweg keine homogene Teilnehmergruppe erkennen ließ. Vielmehr war bei jeder Veranstaltung ein anderer Teilnehmerkreis anwesend – ein Vorteil für das Vernetzungsziel. Zugleich jedoch eine Herausforderung für die Ansprache des Interessentenkreises.

Die Teilnehmenden empfanden die Anwesenden als interessant und es waren genug anwesend, um sich angemessen auszutauschen. Die Informationen waren regelmäßig interessant und neu und für potenzielle tiefergehende Interaktion gab es auf beiden Seiten genug Interesse. Die Erreichung der Ziele wurde somit von den Teilnehmenden als positiv bewertet. Der finanzielle Aufwand beschränkt sich auf die Anreise, da die Veranstaltenden keinen Kostenbeitrag für diese Veranstaltung erheben. Da die Veranstaltung primär an Berufstätige aus der (erweiterten) Region gerichtet ist und sowohl die Bahnverbindung als auch die Autoverbindung angemessen ausgebaut ist, werden die Kosten als gering eingestuft. Der zeitliche Aufwand für die Anreise wird ebenso als angemessen bewertet wie die Dauer der Veranstaltung. Allgemein empfanden die Teilnehmenden die Veranstaltung als erfolgreich für die eigenen Belange und möchten auch bei weiteren Veranstaltungen dieser Art teilnehmen.

Die Veranstaltenden empfanden die Teilnehmenden ebenfalls als interessant. Mit 10–20 Teilnehmenden ist die Resonanz ausreichend für die Veranstaltung, bietet jedoch noch Potenzial für zukünftige Entwicklung. Es herrschte rege Interaktion, keine Person stand unbeteiligt und desinteressiert an der Seite. Die gesetzten Ziele wurden somit erreicht. Der Organisationsaufwand beschränkt sich auf die Organisation von Kaffee, der Herrichtung der Räumlichkeiten sowie der Expertenakquise. Letzteres ist der aufwändigste Aspekt, hält sich aufgrund der Kontakte über die IHK jedoch in Grenzen. Die Veranstaltung birgt somit wenig Organisationsaufwand. Allgemein hat sich die Veranstaltung gelohnt und sie wird nach der Testphase zur Weiterführung empfohlen.

Aufgrund der positiven Resonanz und der Integration von Teilnehmerwünschen hat sich die Veranstaltung in der Region herumgesprochen und etabliert. Das Format wird daher weiterhin beibehalten. Aufgrund der Aktualität von Gesprächsthemen und der starken Nachfrage soll das Format alle 2–3 Monate angeboten werden.

Veranstaltung: Bier & Brezeln

Dieses niedrigschwellige Format ist gut geeignet, einen Erstkontakt zwischen Unternehmen und einem potenziellen Interessentenkreis herzustellen. Die Unternehmen sind aufgrund des Wettrennens um Fachkräfte sehr daran interessiert und auch die Studierenden nehmen das Angebot gerne an, um zwanglos ihre potenziellen Arbeitgeber oder Gründungsunterstützer kennenlernen zu können. So war die Veranstaltung immer sehr gut besucht.

Die Studierenden und die beteiligten Unternehmen passten sehr gut zusammen und konnten sich aufgrund der Größe sehr gut austauschen. Die 30–40 anwesenden Studierenden passten sowohl für die persönliche Interaktion als auch für eine angemessene Reichweite. Die Erreichung der Zielsetzung wurde somit von beiden Seiten positiv bewertet. Finanzielle und zeitliche Aspekte fallen für diese Veranstaltung nicht aus dem Rahmen. Das Semesterticket der Studierenden sowie die Anreise der Unternehmensvertretenden aus der Region war weder zeitlich noch finanziell aufwendig. Ein Kostenbeitrag wurde ebenfalls nicht erhoben. Da die Veranstaltung abends stattfand gab es keine Terminkollision und das offene Ende ermöglichte es allen Teilnehmenden, zu einer selbstbestimmten Uhrzeit die Veranstaltung zu verlassen. In Zeiten von Fachkräftemangel auf Seiten der Unternehmen und mit Studierenden, die einen Berufseinstieg suchen, war die Veranstaltung für beide Seiten erfolgreich und beide Seiten möchten weiterhin an einer solchen Veranstaltung teilnehmen.

Die Veranstaltenden agieren bei dieser Veranstaltung noch mehr als Moderator, als sie es bei den anderen Veranstaltungen sind. Die Auswahl der Studierenden und der Unternehmen hat aufgrund der Teilnehmendenzahl und der vorherrschenden Interaktion offensichtlich sehr gut gepasst. Zur Vermittlung von Praktika und Berufseinstiegen ist es das ideale Format. Der Organisationsaufwand hält sich aufgrund sehr guter Kontakte zur Universität sowie zu den Unternehmen der Region, u. a. über die IHK, in Grenzen. Auf der Ausgabe-seite fallen nur Kosten für Bier und Brezeln an. Somit liegen die Kosten höher als bei den anderen Veranstaltungen, reizen den gesetzten Budgetrahmen jedoch nicht aus. Die Veranstaltung schien für alle beteiligten ein voller Erfolg zu sein und viele fragten bereits nach der Veranstaltung, wann dieses Format das nächste Mal stattfindet.

Die lockere Veranstaltungsform und das informelle Ambiente passten gut zur gewählten studentischen Zielgruppe. Beide Seiten hatten großes Interesse an der Fortführung dieses Formats geäußert. Das Veranstaltungsformat soll daher beibehalten werden. Da es primär um die Vermittlung von zukünftigen Angestellten geht und die Personalplanung von Unternehmen langfristig orientiert ist, soll diese Veranstaltung halbjährlich stattfinden.

15.5.2 Kooperationsformate

Als Kooperationsformate wurde eine Veranstaltungsart getestet. Obwohl die Evaluation negativ ausfiel wurden uns aus verschiedenen Quellen mehrere Gründe für eine erneute

Ausrichtung mitgeteilt. Nach eingehender Erörterung der Argumente kamen wir zu dem Entschluss, auch diese Veranstaltung weiterhin anzubieten.

Veranstaltung: Kreativ-Speed Dating

Dieses spezialisierte Event ist ideal, für ein sehr konkretes aber breit verstreutes Publikum in den Austausch zu treten. Kreative sehen sich häufig als Einzelkämpfende und finden so gegenseitig Unterstützung für ihre Projekte.

Teilnehmende

Die Teilnehmenden bewerteten sich gegenseitig als interessante Gesprächspartner*innen. Die Teilnehmerzahlen dieser Veranstaltung blieben trotz des Eventcharakters und der Einbindung von Brancheninsidern als Mitorganisatoren und Multiplikatoren deutlich hinter den Erwartungen der Veranstalter zurück. Im Durchschnitt waren lediglich 15 Teilnehmende zu verzeichnen. Ursache dafür könnte die höhere Partizipationsbarriere (Notwendigkeit von Anmeldung und Hinterlegen eines Profils) sein. Die Gespräche hingegen verliefen für die Teilnehmenden zufriedenstellend. Der finanzielle Aufwand beschränkt sich auf die An- und Abreise, die aufgrund der überregionalen Ansprache unterschiedlich ausfiel. Ein Teilnahmegebühr wurde nicht erhoben. Der zeitliche Aufwand für die Anreise war ebenfalls unterschiedlich und war teilweise sehr hoch. Die Dauer der Veranstaltung (ganz-tätig) war jedoch für die Reisezeit angemessen. Allgemein betrachtet empfanden die Anwesenden die Veranstaltung als lohnenswert, mehr Teilnehmende wären jedoch wünschenswert. Die Anwesenden waren jedoch sehr begeistert und sprachen sich für eine Fortführung aus. Aufgrund von zeitlichem und finanziellem Aufwand empfanden die meisten Teilnehmenden eine jährliche Ausrichtung als ausreichend.

Die Veranstaltenden hatten nach anfänglichen Schwierigkeiten den Eindruck, dass eine interessante Mischung akquiriert werden konnte. Die Teilnehmendenzahl blieb jedoch weit hinter den Erwartungen zurück. Der Austausch wirkte jedoch erfolgreich. Der Organisationsaufwand ist mit Verwaltung des Anmeldeportals und Sichtung der angemeldeten Profile vergleichsweise hoch. Auch ist der Aufwand zum Erreichen der Zielgruppe deutlich höher. Durch die Vernetzung mit dem Kreativhafen e.V. kann dieser Aufwand langfristig jedoch reduziert werden. Finanziell fallen nur geringfügige Mehrbelastungen an, die primär auf Getränke entfallen. Die Veranstaltung hat sich trotz der positiven Resonanz aus Sicht der Veranstaltenden nicht gelohnt.

Nach objektiver Betrachtung der Evaluation sollte die Veranstaltung künftig nicht mehr angeboten werden. Da jedoch auch aus anderem Kontext die Notwendigkeit der Vernetzung von Kreativen insbesondere aus dem ländlichen Raum sowie der Mangel an entsprechenden Veranstaltungen bekannt ist (Gespräche mit Verantwortlichen der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland), soll die Veranstaltung vorerst weiterhin im jährlichen Rhythmus angeboten werden. In digitaler Form wird dieses Matching-Format durch den Kreativhafen e.V. fortgeführt: Auf einem eigens entwickelten Internetportal können Kreative ihre Fachprofile hinterlegen und sich damit um Kooperationspartner und Auftraggeber bewerben. Auch dieses digitale Matching-Portal ist bislang kein Selbstläufer

15.5.3 Transferformate

Als Transferformat wurde ein Veranstaltungsformat durchgeführt. Das Brown Bag Lunch kam bei allen Teilnehmenden sehr gut an und wird aufgrund der Hintergründe zukünftig auf halbjährlicher Basis angeboten.

Veranstaltung: Brown Bag Lunch

Als Transferformat ist der Brown Bag Lunch gut geeignet. Die Mittagszeit als Veranstaltungszeitpunkt und das Angebot von Lunchpaketen haben sich als förderlich erwiesen. In diesem Zeitraum ist es einfacher, die relevanten Personen zu versammeln, da dann seltener Termine vereinbart sind. Das Lunchpaket kombiniert die Veranstaltung mit dem Mittagessen, der potenzielle „Zeitverlust“ hält sich bei den beteiligten Personen somit ebenfalls im Rahmen.

Die Teilnehmenden bewerteten sich gegenseitig als interessante Gesprächspartner*innen. Mit ca. 15 Teilnehmenden ist die Teilnehmendenzahl für die kurze Dauer der Veranstaltung angemessen. Die Gespräche verliefen angeregt und wurden teilweise auf den Nachmittag ausgeweitet. Der finanzielle Beitrag beschränkte sich erneut auf An- und Abreise und war für die Unternehmen der Region tragbar und akzeptabel, ebenso wie der zeitliche Aufwand für An- und Abreise. Die Dauer der Veranstaltung beschränkte sich auf die Mittagspause und blockierte somit keine Zeit für wichtige Termine. Die Veranstaltung traf auf großes Interesse aller Beteiligten, eine regelmäßige Ausrichtung wurde auf halbjährlicher Basis gewünscht.

Die Veranstaltenden konnten Teilnehmende aus hohen Positionen von wichtigen Unternehmen der Region zur Teilnahme motivieren und die Anzahl der Teilnehmenden entsprach den Erwartungen mit einer Aufteilung der Teilnehmenden ungefähr hälftig aus Wissenschaft und Wirtschaft. Trotz der kurzen Dauer entwickelten sich schnell interessante Gespräche. Die Dauer der Veranstaltung war zwar angemessen, stellt aber für die Teilnehmenden trotz der günstigen Uhrzeit dennoch eine besondere Herausforderung dar. Die Anpassung an die gut gefüllten Terminkalender der Teilnehmenden stellte sich als schwieriger als erwartet heraus. Der Aufwand für die Vorbereitung durch die Ansprache des spezifischen Teilnehmerkreises ist jedoch vergleichsweise hoch. Dadurch bedingt war der zeitliche Aufwand für die Organisation etwas höher. Finanziell beschränkte es sich auf die gepackten Lunch Bags. Aus Sicht der Veranstaltenden hat sich die Veranstaltung gelohnt und soll wie von den Teilnehmenden gewünscht auf halbjährlicher Basis fortgeführt werden.

Nach der Evaluation konnten wir feststellen, dass es sich bei diesem Format um eine besondere Veranstaltung handelt, die so in dieser Form in der Region nicht anderweitig existiert. Daher wird diese Veranstaltung zukünftig fortgeführt.

15.5.4 Bewertung der verwendeten Formate

Als hauptsächliches Mittel zur Beförderung der Vernetzung und des Matching werden im cowork Greifswald Netzwerkveranstaltungen genutzt, die je nach spezifischer Zielsetzung in unterschiedlicher Ausprägung stattfinden. Matching- und Networking-Veranstaltungen stellen eine besondere Form von Veranstaltungen dar. Ihre interaktive Ausrichtung und der Fokus auf die Kontaktaufnahme der Teilnehmer untereinander stellen besondere Anforderungen u. a. an Umfeld und Atmosphäre der Veranstaltungen sowie an die Auswahl und die Ansprache der Teilnehmenden.

Bei den aufgeführten Veranstaltungen handelt es sich um Beispiele, die sich für die Anforderungen und Zielsetzungen im cowork Greifswald als geeignet erwiesen haben. Deutlich wird, dass es nicht ein einziges Veranstaltungsformat zur Erreichung aller Ziele gibt. Verschiedene Zielsetzungen und verschiedene Zielgruppen rufen nach spezifischen Formaten. Dies muss kein Nachteil sein, da variierende Formate durch ihren Neuheitswert auch Aufmerksamkeit schaffen. Im Wettbewerb um Zeit und Aufmerksamkeit der potenziellen Teilnehmenden sind niedrigschwellige Angebote, die den Aufwand auf Seite der Teilnehmenden möglichst klein halten, im Vorteil. Vorteilhaft ist weiterhin ein klares Nutzenversprechen für die Zielgruppen – Wissen, Kontakte oder Kooperationspartner*innen.

Im cowork Greifswald werden überdies analoge Formate bevorzugt, bei denen die Teilnehmenden in realiter miteinander in Kontakt treten. Damit geht eine verbindlichere Kommunikation mit höherer Kontaktqualität einher, die bessere Voraussetzung für die angestrebte Vernetzungswirkung mit sich bringt. Schlussendlich sind Erfolgskriterien sowohl subjektiv als auch objektiv und insbesondere individuell anzupassen (Bouncken 2000).

15.6 Fazit und Ausblick

Zum Betreiben eines Coworking-Spaces reicht es nicht aus, nur die Infrastruktur anzubieten. Die aktive Intervention der Community-Manager ist auf sozialer und materieller Ebene notwendig (Bouncken et al. 2020b), um eine lebendige Gemeinschaft im Coworking-Space zu schaffen und zu ermöglichen. Ein Teil dieses Managements zielt auf das Veranstaltungs-Geschehen ab. Diese Veranstaltungen sollten unterschiedlich sein und auf verschiedene Bedürfnisse von verschiedenen Interessengruppen abzielen. Nur so kann der Coworking-Space in sich am Leben gehalten werden und nach außen als interessante Quelle von Neuem wahrgenommen werden. Die Relevanz der verschiedenen Formate für die Teilnehmenden hängt darüber hinaus von Unternehmensgröße und -alter sowie dem generellen Stadium des Unternehmens ab (Barwinski et al. 2020).

Für größere Coworking-Spaces als den cowork Greifswald (26 Arbeitsplätze auf ca. 350 m²) sind darüber hinaus weitere Rollen notwendig, die von Seite der Betreibenden besetzt werden sollten. So sollte sich zu einem späteren Zeitpunkt die Rolle des Community-Managers, der auch für die Even-Organisation verantwortlich ist, aufteilen. Ein Community-Manager, der die internen Mitglieder miteinander vernetzt, sich um das

Wohlbefinden kümmert und die Gemeinschaft am Leben erhält arbeitet dann parallel zu einem Event-Manager, der sich um die Veranstaltungen im und vom Coworking-Space kümmert. Weitere Rollen wie z. B. Streitschlichter oder Material-Manager, der für die Verfügbarkeit von Materialien zum kreativen Gestalten oder auch die Ausstattung der Küche verantwortlich ist, sind denkbar.

Die Ergebnisse aus Hierda und aus den Versuchen im cowork Greifswald werden im Anschluss an das Projekt weiterverwendet. In Greifswald wird aktuell auf einer Fläche von ca. 8000 m² u. a. ein großer Coworking-Space errichtet. Hier werden die Best Practices aus Hierda und aus der Erprobung im cowork Greifswald überführt und somit langfristig weiterentwickelt und -verwertet.

Literatur

- Barwinski, R. W., Qiu, Y., Aslam, M. M., & Clauss, T. (2020). Changing with the time: New ventures' quest for innovation. *Journal of Small Business Strategy*, 1(30), 19–31.
- Bouncken, R., Reuschl, A., & Görmär, L. (2017). Archetypes and proto-institutions of coworking-spaces: Emergence of an innovation field? In *Strategic management society annual conference*, Houston.
- Bouncken, R., Aslam, M. M., & Brem, A. (2019). Permeability in coworking-spaces as an innovation facilitator. In *2019 Portland international conference on management of engineering and technology „technology management in the world of intelligent systems“*, 25.–29. August 2019, Portland.
- Bouncken, R. B., Aslam, M. M., & Qiu, Y. (2020b). Coworking spaces: Understanding, using, and managing sociomateriality. *Business Horizons* (accepted).
- Bouncken, R. B. (2000). Dem Kern des Erfolges auf der Spur? State of the Art zur Identifikation von Kernkompetenzen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70(7/8), 865–886.
- Bouncken, R. B., Laudien, S. M., Fredrich, V., & Görmär, L. (2018). Coopetition in coworking-spaces: Value creation and appropriation tensions in an entrepreneurial space. *Review of Managerial Science*, 12(2), 385–410. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0267-7>.
- Bouncken, R., Ratzmann, M., Barwinski, R., & Kraus, S. (2020a). Coworking spaces: Empowerment for entrepreneurship and innovation in the digital and sharing economy. *Journal of Business Research*, 114, 102–110.
- Bouncken, R. B., & Reuschl, A. J. (2018). Coworking-spaces: How a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 12(1), 317–334. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0215-y>.
- Colignon, R. (1987). Organizational permeability in US social service agencies. *Organization Studies*, 8(2), 169–186. <https://doi.org/10.1177/017084068700800204>.
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 511–532.
- Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review. *ephemera*, 15(1), 193–205.
- Garrett, L. E., Spreitzer, G. M., & Bacevice, P. (2014). Co-constructing a sense of community at work: The emergence of community in coworking spaces. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.139>.

- Görmar, L., Barwinski, R., Bouncken, R., & Laudien, S. (2020). Co-Creation in coworking-spaces: Boundary conditions of diversity. *Knowledge Management Research & Practice* 1–12.
- Johns, T., & Gratton, L. (2013). The third wave of virtual work. *Harvard Business Review*, 91(1), 66–73.
- Leifer, R., & Delbecq, A. (1978). Organizational/environmental interchange: A model of boundary spanning activity. *Academy of Management Review*, 3(1), 40–50.
- Moriset, B. (2014). Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces. Paper presented at the *2nd geography of innovation international conference*, January 2014, Utrecht.
- Spinuzzi, C. (2012). Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399–441. <https://doi.org/10.1177/1050651912444070>.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.